

[日] 增田宗昭 (Masuda Muneaki) 著 / 袁小雅 译

为生活提案

茑屋 经营哲学

茑屋书店创始人增田宗昭
只对员工传授的
商业思考和工作心法

増田のブログ CCCの社長が、
社員だけに語った言葉

如何创造

让顾客怦然心动的

生活方式

中信出版集团

茑屋 经营哲学

茑屋书店创始人增田宗昭
只对员工传授的
商业思考和工作心法

【日】增田宗昭
(Masuda Muneaki) 著

袁小雅 译

图书在版编目(CIP)数据

葛屋经营哲学: 葛屋书店创始人增田宗昭只对员工传授的商业思考和工作心法 / (日) 增田宗昭著; 袁小雅译. -- 北京: 中信出版社, 2018.12 (2019.4 重印)
ISBN 978-7-5086-9355-2

I. ①葛… II. ①增… ②袁… III. ①零售商店-商业经营-经验-日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第186468号

MASUDA NO BLOG CCC No Shacho Ga, Shain Dake Ni Katatta Kotoba

By MASUDA Muneaki

Copyright © 2017 MASUDA Muneaki

All rights reserved.

Original Japanese edition published by CCC Media House Co., Ltd.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with CCC Media House Co., Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

葛屋经营哲学——葛屋书店创始人增田宗昭只对员工传授的商业思考和工作心法

著 者: [日] 增田宗昭

译 者: 袁小雅

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 11 字 数: 243千字

版 次: 2018年12月第1版

印 次: 2019年4月第2次印刷

京权图字: 01-2018-5966

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9355-2

定 价: 68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

前 言

2007年2月起，我开始为文化便利俱乐部（Culture Convenience Club，简称CCC）集团的员工写博客。因为我想直接告诉他们CCC的理想是什么，希望他们重视的价值观是什么。

这本书，是从我10年内所写的近1500篇博客中挑选而出的。其中介绍的小故事、出场人物的职位都与原稿中的内容一模一样。因为是公司内部博客，所以文中会频繁出现一些CCC专用词汇的缩略语，这些词语也原封不动地在本书中保留了下来。想必文中存在不少不当发言、错认事实、记错等情况，所以我已经做好了接受大家意见和批评的心理准备。可能会因此给很多朋友带来麻烦，请大家见谅。

增田宗昭

前 言	VII
-----	-----

第一章 经营哲学

LOFT 的起点	003
首家茑屋书店的铺位开发和书籍筹备	007
理解顾客心情的方法	010
成长的本质	014
第一家茑屋书店的回忆	017
他人评价与自我评价	020
“第二家店必败”和代官山店	022
中期计划的谎言	029
所谓赚钱的工作	032
所谓公司的发展	036
PPT 只是手段之一	038
第二家店失败的原因	041
经营乃对失败的宽容	044
日新月异	046
我在近期销售工作中的思考	048

真相或许只有一个，或许不止一个	052
为了培养出自觉性	054
令我感动的一句话	057
建立信任	061
直觉	063
分工的弊端和商机	066
身处于腊月人流中的所思所想	070
所谓销售	073
明天起，又是新的一年	076
整体和谐与个体权利	079
发展与风险	081
公司的发展战略	084

第二章 组织论

可乘 7 人的小船	089
发展的副作用——彼得定律	092
思考的团队与不思考的团队	094
把人调动起来	097
银行强盗与薪酬制度	100
明确目标	103
简单组织	107
奖罚分明	109
有感于日本队在橄榄球世界杯大赛中的表现	112
公司掌门人的必备条件	115

第三章 企划

戛纳电影节与凯恩斯	121
最近的思考：未来不是过去的延续	125
企划力的源泉	128
我喜欢说：尽快！	132
什么是生活提案	134
企划的精髓	137
我走到二子玉川的原因	140
森林、树木、叶子	142
展示前的准备	144
不为人知的增田企划手法	147
把员工调动起来	149
创造需求	152
与固有观念开战	154
做出一年后的企划方案	156
真正的咖啡店	158
CCC 未来的工作	160
答案，看似对方给出，实则由你自己决定	162
有艺术感的生活提案	166
企划必须满足的四个条件	170
总结企划注意两点	173
开店之法	177
为生活提案而工作	180
徒劳和失败可以转变为财富	183
眼睛看到的风景，其实并非来自眼睛	185
爱彼迎与 CCC 的记者会	188

细节见魂	193
三位顾客	198

第四章 价值观

信用	203
菅沼与高桥誉则	207
一起乘电梯的5位董事长	211
我每天穿牛仔裤的原因	214
献给鹤田先生的悼辞	217
人与人的依赖与共生关系	222
信任与自由	225
好或坏，美或丑	228
遇见未知	230
员工遇见的未知	233
明白却难以做到的事——整理整顿	236
走出公司，走向社会	239
做令他人感谢的工作	242
第一时间说出坏消息	245
“结果 < 原因”的含义	247
决断	250
看似在挑选，实则被挑选	253
渴望被信任背后的自私	256
期限收益的损失与牺牲者	259
莫听客户言，做对客户有益之事	262
约定与感谢	265

第五章 心象风光

父亲的佛事	271
日贩与 CCC	274
父亲节的夜晚	279
铃木会长的来信	283
“学习力”与轻井泽 Bell Commons	286
母亲的葬礼	289
绝望与希望	294
忙碌	297
不适感的意义	300
媒介即信息	303
神灵赋予的创造力	305
重要之物	308
两场革命	312
想见的人越来越少	314
改变人生的一句话	317
俯视的目光	319
想法决定行为	322
明天若也是晴天，该多好	325
悲观与乐观	328
推销的必要条件	330
发展与膨胀	332
迈进	335
我最近的口头禅	337
应该拥有的自我标尺	339

第一章 经营哲学

LOFT 的起点



这是1982年茑屋书店前身“LOFT”开业时所在的枚方车站前的百货商场

提起如今的茑屋书店，想必很多人都以为1983年3月开业的枚方店是第一家店。其实，早在前一年的1982年3月，唱片租赁店“LOFT”（涩谷、梅田等地的LOFT开业于1987年）便已在枚方市车

站北出口的一家老百货商场五楼开业了。

读大学时，我玩起了乐队（模仿彼得、保罗和玛丽的民谣三重唱乐队），所以对于音乐，我比普通人更为了解。同时，我很喜欢大学社团的氛围，从那时起我便暗下决心，如果有朝一日自己开了公司或店铺，一定要把它打造成一个拥有大学社团氛围的集体。

关于唱片租赁这一新业态，其实早在我开 LOFT 的几年前，东京三鹰市便已经有了“黎光堂”。LOFT 开业时，拥有 300 家连锁店的大型连锁唱片租赁公司“友 & 爱”也已经登场了。

在同志社香里学校的同窗会上进行分组讨论时，大家熟知的爱贝克思（avex）公司社长松浦胜人先生告诉我，他上学时曾在“友 & 爱”茅崎店担任过店长。他说，每当站在唱片租赁店的柜台前，他都会细心观察客人走到了哪位歌手的唱片前，租了哪张唱片，没租哪张唱片。经过这番细心观察，他得出了一个结论，于是将西洋音乐 CD（激光唱盘）合辑作为爱贝克思创业的起点。

后来，与我居住的枚方市相邻的寝屋川市，也开了一家名为“LB bank”的唱片租赁店，听闻此信后，我立刻来到该店进行了调查。结果发现，这是一种回报率超高的商业模式，而且投入的成本很低。我觉得自己也可以做，便立即开始寻找开店地点。

因为当时枚方市还没有唱片租赁店，所以我坚信，只要开在车站附近这样交通便捷的地方，哪怕不是在一楼（LOFT 在五楼开业），也一定会有顾客来的。因为对于喜爱音乐的人而言，仅用 300 日元就能租到价值 2800 日元的唱片实在太有诱惑力了。

可是，我在车站前的百货商场找到的空铺位于五楼。五楼为餐饮

楼层，所以我向商场老板提出开一家唱片租赁店的想法时，他以这里只能租给餐饮店为由拒绝了我。

不肯轻易放弃的我开始琢磨有没有其他可行办法。最后，我想到了一个两全之策——开一家与餐饮结合的店铺。终于，我的提议获得了百货商场老板的认可。

与餐饮相结合，也就是打造一处既可享受音乐又可以优雅地品茶就餐的地方。于是，我决定加盟东京一家名为“DELHI”的正宗印度咖喱连锁店。就这样，唱片租赁与咖喱咖啡店（咖啡书店的前身）开业了。

开业之初，由于我没有任何经营餐饮店的经验，所以只好把厨房交给母亲和姐姐打理。而在唱片租赁业务方面，我挖来了我在铃屋株式会社工作时的部下担任店长。



增田的母亲（左）和姐姐（右）

不出所料，开业当天，大批顾客涌入，平日里不怎么工作的直梯的引擎都烧坏了，电梯停运，给其他租户添了不小的麻烦。即使这样，顾客们也纷纷爬楼梯来到五楼，店铺内如同早晚高峰期的公交车般拥挤，为了安全起见，我们于当天实施了限流措施。

今天，我与经管会的成员就中期经营计划在酒店里足足谈了一整天，这我不禁回想起创业之初的点点滴滴，故记此留念。

2007年10月××日

首家茑屋书店的 铺位开发和书籍筹备



唱片租赁店 LOFT 在开业首日便导致百货商场的直梯引擎出了故障，收获了出人意料的开门红。可是我根本无暇沉浸于喜悦之中，反而愈发担心了起来——如果车站另一侧的一楼开了一家更大规模的店铺，一定会抢走大批客人，这对身负债务的我们一家来说可是灭顶之灾。

于是，我立刻开始在枚方市车站另一侧的一楼寻找铺位。碰巧，某证券公司的枚方分店要搬迁，打出了招租广告。可是，证券公司支付的租金相当高昂，远远超出了我的预算。不肯轻言放弃的我，几乎日日都去拜访房东，终于功夫不负有心人，因为同为枚方市市民的原因，房东给我降了租金。

当时，枚方市车站附近还没有营业至深夜的书店，所以我计划在此开一家书籍售卖兼唱片租赁的店铺。

这家店的第一任店长伊藤——日本软件服务株式会社（现MPD株式会社）首任社长，是我在铃屋株式会社工作时的部下，因为他曾对我说很想开书店，所以与我一起离开了铃屋，成了鸫屋书店的第一任店长。

按照当时的商业惯例，不通过代理机构是采购不到书籍的，所以我拜托一位在京都开书店的同志社香里高中的校友给我介绍了一家大型代理机构。可是，临近开业之前，该代理机构依然以缺乏经营书店的经验、尚未开展业务、财务状况欠佳等为由，拒绝向我供货。正当我苦恼不堪之时，突然在报纸上看到了一则某书店招募特许连锁加盟店的广告，于是我立刻来到了该书店位于西中岛南边一幢大楼的总部，虽然有点晕头转向，但我也顾不上那么多了，成功完成了特许连锁加盟。

2007年11月××日